

ネットワーキングとエンパワメント

A Study on Networking and Empowerment

山下 洋史[☆]

Hiroshi Yamashita

目 次

1. はじめに
2. 情報ネットワークの発展と「二重の情報共有」
3. 組織と情報システムの自律分散化の方向性
4. ベンチマーキングにおける「エンパワメント」の概念
5. ネットワーク型組織におけるメンバーの活性化
6. ネットワーク型組織における行動原理
7. おわりに

1. はじめに

近年の情報技術（Information Technology；以下「IT」と呼ぶことにする）の著しい発展、とりわけ LAN やインターネット、またダウンサイジングやエンド・ユーザー・コンピューティング（EUC）の進展を背景に、情報システムの自律分散化の方向性がしだいに鮮明化しつつある。それにともない、組織と情報システムの両面において「ネットワーク」が時代のキーワードとなっている。しかしながら、「ネットワーク」あるいは「ネットワーキング」なるコンセプトは、非常に多義的であり、多様な意味で用いられているように思われる。特に、「ネットワーク」が、かなり具体的な技術面での用語としての性格と、抽象度の高い概念としての性格を併せ持つ点は特徴的である。

本研究は、主として後者の立場から「ネットワーキング」を再検討するものであり、林[1]に基づき自律・分散・接続・融合・分離・水平・柔軟・支援といった概念との整合性に注目した議論を展開していくことにする。そこで、まず情報ネットワークおよび情報通信技術（Information and Communication Technology；以下「ICT」と呼ぶことにする）の発展について概観し、個のゆるやかな結合（loose coupling）という視点から、現在のネットワーキング化の方向性に関して検討する。次に、筆者のベンチマーキング研究[2]を基礎にして、「エンパワメン

ト」は、一般に「権限委譲」と訳されるが、「単なる権限委譲」以上の概念であり、組織における「メンバーの活性化」と密接な関係にあることを指摘する。

その上で、ネットワーク型組織が成立するために必要となる条件が、エンパワメントとコラボレーションを基盤としたメンバーの活性化にあるという視点を提示する。また、ネットワーク型組織における行動原理について考察し、そこでは上から下への指示・命令（コントロール）よりも、対等な立場からの説得・誘導（コーディネーション）という行動が支配的であることを示唆する。さらに、社会におけるネットワーキングの進展は、インターネットに代表されるように、これまで相対的に弱い立場にあった個人に対して「エンパワメント」の効果[1]を発揮するという考え方にに基づき、「ネットワーク型組織」の本質が、接続・融合・分離が容易な自律分散（分権）型の「柔らかい組織」[3]（loosely coupled system）にあることを指摘する。最後に、これらの議論を整理することにより「loosely coupled system におけるネットワーキング・フレームワーク」を提示し、これまで情報技術的側面に焦点が偏りがちであったネットワーキングの問題に対して、エンパワメントとメンバーの活性化の視点からのアプローチという新たな議論の方向性を示唆する。

2. 情報ネットワークの発展と「二重の情報共有」

今日の情報化社会における IT のめざましい発展は周知の事実であるが、その中でもインターネットや LAN に代表される情報ネットワークあるいは情報通信技術（ICT）の発展がとりわけ顕著である。これまでスタンド・アローンとして利用されていたコンピュータ（特にパーソナル・コンピュータ；以下「PC」と呼ぶことにする）が、急速に「ネットワーク化」され、現在ではほとんどのコンピュータがインターネットに接続されるようになったのである。

これにより、我々のコミュニケーションは時間と空間の壁を越え、自由度を飛躍的に拡大させることに成功した。ICT が急速に発展したのである。それとともに、個人間の、あるいは組織間の情報共有が容易になり、BPR や SCM のように情報ネットワークの活用自体を前提としたマネジメント・モデルが社会の脚光を浴びるに至ったのである。一方で ICT の発展は、B to C（Business to Consumer）のビジネスを容易にし、e-commerce や e-business の対象範囲を大幅に拡大させている。サイバー空間上のマーケット（e マーケット・プレイス）は、その典型的な存在である。このように、インターネットを中心とした ICT のめざましい進展は、組織に対して、とりわけ企業に対して大きなインパクトを与えている。

こういった動向をふまえて、筆者ら [4]–[6] は、現在の企業にとって消費者を「潜在的組織参加者」[7] として組織の内部・サプライチェーンの内部に取り込む姿勢が重要な課題となっているという認識のもとに、e-SCM における「二重の情報共有」の概念を提示している。ここでいう「二重の情報共有」とは、これまで SCM において進められてきた B to B（Business to Business）での情報共有と e-business における B to C での「情報共有を共有」することを意味する。

情報「ネットワーク」の活用により、消費者の動向をサプライチェーン全体にストレートに反映させ、市場の変化に対してサプライチェーン全体がアジルに対応するのである。

3. 組織と情報システムの自律分散化の方向性

情報ネットワークが組織に対して与えるインパクトを捉える際に重要な視点として、それが、個の自律性を尊重した「ゆるやかな結合」(loose coupling)の方向へと組織を導くという特徴を指摘することができる。一方でダウンサイジングやEUCの進展により、これまでのメイン・フレームと端末をプラットフォームにした情報システムの図式から、PC(個)とPC(個)がゆるやかに結合された情報システムの図式へとシフトしつつ、もう一方で組織もこれまでの垂直的ヒエラルキー・コントロール中心の堅い組織(tightly coupled system)から、個の自律性を尊重したネットワーク型の柔らかい組織(loosely coupled system)へとシフトする流れが生じているのである。

現在のネットワーク化の方向性に関して、林[1]は「そこでの指導原理は、自律・分散・接続などのキーワードに集約されることになるだろう」とした上で、「片方でconvergence(融合)が進みながら、他方で反対の動きであるdivergence(分離・発散)も進展していくのが、現代の特徴である」と述べている。すなわち、現在の社会が自律分散型ネットワークの方向に動いており、融合(統合でない)と分離が並行した形で進行しているのである。

以上のことからわかるように、ネットワークは堅く結合されたシステム(tightly coupled system)とは異なり、そこへの参加(接続)と退出(分離)は基本的に個の自由意思に依存しており、ネットワーク内の行動原理も個の自律性を基盤としている。また、ネットワーク内での権限も各メンバーに委譲され(分権化し)ている。したがって、ネットワーク型の組織・情報システムは、明らかにloosely coupled systemである。これにより、環境の変化やトラブルに対する柔軟(flexible)な対応が可能となるのである。

しかしながら、個の自律性を前提とした分散・分権型のシステムには、局所最適(local optimum)に陥りやすいという大きな問題点が存在する。ここで論じているネットワーク型の組織や情報システムにおいても、当然ながらこれと同様のことがいえる。そこで、ネットワーク型の組織・情報システムは、局所最適を防止するシステムを必要とする。青木[8]の双対原理によれば、日本の分権的な組織・情報システムにおいて、集権的な人事管理がこれを防止する役割を果たすとされる。

さらに、筆者の代替的双対モデル[9]と拡張代替的双対モデル[10]によれば、BPRやSCMでは水平的コーディネーション中心の自律分権型の業務プロセスから生じる局所最適を、ITの積極的活用による情報共有が防止するということになる。局所的な情報に基づく意思決定や行動は局所最適に陥り易いが、部門の壁を越えて組織あるいはサプライチェーン全体に豊富な情報が行き渡れば、それに基づく意思決定・行動は全体最適へと接近していくのである。

このように、組織のメンバーを情報ネットワークで結び、有用な情報を共有することにより局所最適の行動を防止することができれば、現場への権限委譲が可能となるため、必然的に組織やその集合体（例えば、サプライチェーン）は自律的・分権的な方向へと進んでいく。一方で、それを支える近年の情報システムも、メイン・フレームと端末という図式ではなく、ダウンサイジングや EUC の進展により自律分散化の方向へと急速に進みつつある。このように見ていくと、近年の組織と情報システムは、ともに自律分散（分権）化の方向に向かいつつあることが理解されよう。

4. ベンチマーキングにおける「エンパワメント」の概念

1990 年代以降の米国企業の復活に重要な役割を果たした経営手法として、日本でも「ベンチマーキング」が注目されている。ベンチマーキングは、ベスト・プラクティスとの比較・分析を行なうことにより、そのギャップを埋め、現状を改善する有効な手段・方法論であり、次の 3 つがキーワードとなる [11]。

- ① Learning the Best（最高に学ぶ）
- ② Continuous Improvement（継続的改善）
- ③ Exceed the Best（自身がベストとなる）

世界のスタンダードを自負してきた米国企業が「Learning the Best」をキーワードとしているところに、ベンチマーキングにおける精神的変革の姿勢を垣間見ることができる。これは、従来より日本企業が得意としてきた「優れた他者に学ぶ」[11]という精神に近いものであり、その意味において、日本企業にとっては違和感の少ない経営手法ではないかと考えられる。しかし、米国企業にとっては、経営思想の一大変革を要求するものであり、BPR と同様に、米国企業が日本企業の良い面を米国流にアレンジして作り上げた経営手法として位置づけることもできる。世界のイニシアチブをとることを自らの使命としてきた米国企業が、「優れた他者に学ぶ」という精神（日本企業の良さ）をもし他者（日本企業）に学んだとすれば、二重に興味深い。

しかし、ベンチマーキングは単なるベスト・プラクティスの模倣ではない点が重要である。それを端的に表す概念に「エンパワメント」(empowerment)がある。ベンチマーキングの根底には、エンパワメントによるミドル・アップ&ダウンやボトム・アップと、トップのリーダーシップの強化との両立という考え方があり、一般に相反するとされる両者を同時に達成させようとするところにその最大の特徴がある。これにより、だれもが本来的に持っているベストに近づくようとする意欲の喚起 [1] を促すのである。その意味から、ベンチマーキングにおいてエンパワメントが「メンバーの活性化」[12]、[13]と深い関わりを持っていることがわかる（図 1 を参照）。

従来、米国企業では「トップ・ダウン」あるいは「センター部門主導」による垂直的ヒエラル

キー・コントロールに、また日本企業では実行部門への「権限委譲」による水平的コーディネーションに、それぞれ特徴があった。日本企業では、この「権限委譲」により実行部門・実務担当者が環境の変化やトラブルに迅速かつ柔軟に（アジルに）対応することを可能にしてきたのである。これは、組織のメンバー一人一人が能動的に問題を見つけ解決する能動的なスタンスによって初めて実現される。すなわち、実務担当者の「自律性」にその基礎を置いているのである。

これと同様にベンチマーキングも、人間が持っているベストに近づこうとする意欲を喚起し、従業員を能動的なスタンスに導くところに特徴がある。組織のメンバーが、上から言われたことだけしかやらないのではなく、自分で問題を見つけ、自分で解決しようとするのである。これは、米国で生まれたベンチマーキングが、従来の米国におけるトップ・ダウン型の組織特性よりも、日本の権限委譲型の組織特性に近いことを意味する。このような関係は、筆者が従来の研究 [14], [15] において指摘した「BPR が従来の米国の組織特性よりも日本の組織特性に近い」ことと基本的に同様である。

一般に、上記の権限委譲は「エンパワーメント」に相当するとされる。そのため、エンパワーメントはしばしば「権限委譲」と訳されるが、筆者 [16] は、これが日本の組織における「権限委譲以上」のものであることを指摘している。ベンチマーキングにおいて、エンパワーメントはホワイトカラー、とりわけ相対的に生産性の低いとされるミドル層の再活性化を図るものである [11]。すなわち、エンパワーメントは、ベンチマーキングにおいて実務担当者や「ミドル・マネジャー」に主体性を持たせることを意味しており、その結果として権限委譲が可能となるのである。

ここで、エンパワーメントが、ボトム・アップのみを狙ったものではなく、ミドル・アップ&ダウンを重視していることは注目に値する。なぜなら、日本企業における権限委譲はミドルからロー（実務担当者）へと行われるものを意味することが多く（このことを大久保・大中 [17] は「何から何まで社員に委譲してしまう日本型ボトム・アップ」と述べている）、ミドル・アップ&ダウンをあまり重視していないからである。

その際に注意すべきことは、ミドル「ダウン」もエンパワーメントに含めて考えている点である。それは、組織の階層の相対的レベルから見れば、トップ・ダウンをミドル・ダウンにシフトさせることもエンパワーメントに相当するものと考えることができるからである。ベンチマーキングでは、「企業変革には、ミドル・マネジャーをエンパワーすることが不可欠である」 [17] との考え方を中心に据えている。その背景には、ミドルやローの自律性とトップのリーダーシップの両立という、日本企業における権限委譲とは明らかに異なる意図があるものと考えられる。

ベンチマーキングにおいてエンパワーメントが、ミドルやローの自律性向上のみならず、トップのリーダーシップの強化を加えた、一般に相反する方向性を持つ二つの課題の両立をめざしているところが重要である。なぜなら、単なる権限委譲であれば、相対的にトップのリーダーシップは低下し易いからである。トップのリーダーシップを強化しようとするれば、どうしても垂直的ヒエラルキー・コントロールが強化される方向にあるが、個の自律性を尊重した水平的コーディネーションのもとでこれを強化することは容易でなく、ベンチマーキングではミドルやローの

エンパワメントによりこれを強化しようとするのである。

その意味において、エンパワメントはベンチマーキングの中心に位置づけられるべき概念である。ミドルやローの自律性は、上からの指示・命令がなくても自分から問題を見つけ、自分で解決しようとする従業員の能動的態度をもたらす。また、トップのリーダーシップの強化は、トップの創造したビジョンや戦略を、組織全員の合意の下に共有することを意味する。トップのビジョンや戦略を介して、組織の目的・価値を共有することにより、組織との一体化を図るのである。

このように、ベンチマーキングでは、トップの創造したビジョンや戦略を、

- ① 全員の合意 (buy-in) の下に
- ② 社員が主体になって実現していく

ことを狙いとしており [11], これがエンパワメントの基礎となる。①は組織との目的・価値の共有を、また②は能動的問題解決を意味している。さらに、高橋の I-I chart [12], [13] において、これらの①目的・価値の共有と②能動的問題解決は、それぞれ「高い一体化度指数」と「低い無関心度指数」に相当するという意味で「メンバーの活性化」に相当するが、それが同時にメンバーへの権限委譲を可能にする。これらの関係を図示すると、図 1 のようになる。

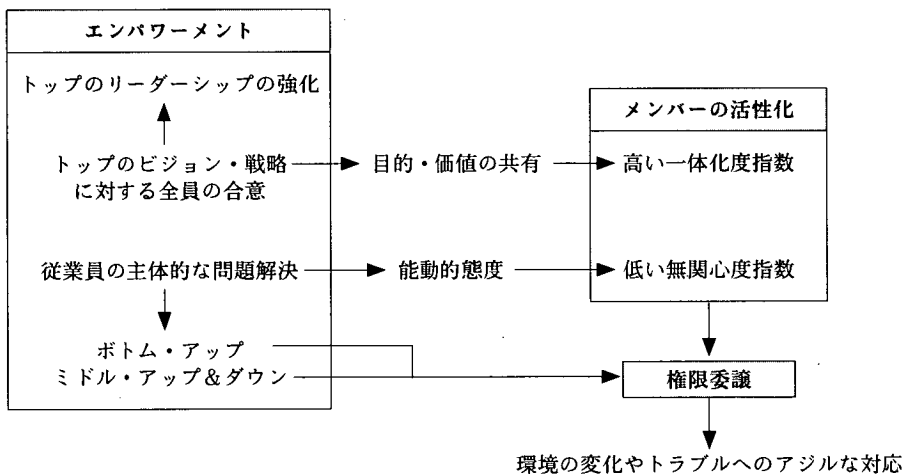


図 1 エンパワメントとメンバーの活性化・権限委譲の関係（筆者 [16] を一部加筆修正）

どのような組織においても権限委譲を行なうためには、メンバーの能動的態度（低い無関心度指数）が必要である。なぜなら、上からの命令がなければ何もやらないようでは権限委譲を行っても仕事は進まず、その意味で組織のメンバーが自律的に問題を見つけ解決しようとする態度が前提となるからである。それとともに、権限委譲には組織全体の目的・価値をメンバーが共有すること（高い一体化度指数）が必要である。もし、一体化度指数が低いと、権限委譲の際に局所最適に陥ってしまう危険性が高いため、垂直的ヒエラルキー・コントロール中心の業務プロセスにせざるを得ないからである。そこで、実行部門や実務担当者への権限委譲を可能にするために

は、部門あるいは個人のベクトルを企業のベクトルに近づけるような学習（これを、筆者ら [18] は「幅広い参加的学習」と呼んでいる）が必要となる。

以上より、ベンチマーキングにおいて、エンパワーメントはメンバーの活性化、さらには組織活性化と密接な関係にあり、このことがまた権限委譲を可能にしていることがわかる。加えて、ベスト・プラクティスに学ぶことが、組織全体の目的・価値の共有化をもたらし、このことが実務担当者への権限委譲の際の「局所最適」を防止する役割を果たすのである。そして、青木の双対原理 [8] における人事管理の集権性（これが日本の組織において権限委譲の際の局所最適を防止してきた [9]）が低下しつつある日本企業にとって、ベンチマーキングの示唆するような、エンパワーメントによるメンバーの活性化は今後の重要な課題となるものと考えられる。

5. ネットワーク型組織におけるメンバーの活性化

現在のように、組織と情報システムの自律分散（分権）化が進み、メンバーのエンパワーメントと活性化が要求されるようになると、組織や情報システムが、個人あるいはPCを「ゆるやかに結んだネットワーク」としての性格を色濃くしていくことは自然な流れであろう。ここで、「ゆるやかに結んだ」としたところが重要である。なぜなら、本研究の主眼が、垂直的ヒエラルキー・コントロールによる堅い結合（tight coupling）ではなく、フラットで自律分散（分権）型のゆるやかな結合（loose coupling）に置かれているからである。

ネットワーク型組織は、このような個と個の間の「ゆるやかな結合」が拡大していくことにより形成されたシステム（loosely coupled system）の典型的存在であろう。ネットワーク型組織では、ヒエラルキーの上位から下位への権限の行使よりも、その時点で直面している問題の性格によって柔軟に個を組み替え、それぞれのメンバーが対等な立場からの調整、すなわち「水平的コーディネーション」を図っていくことになる。それでは、ネットワーク型組織が成立するために必要となる条件は何であろうか？

それは、エンパワーメントとコラボレーションを基盤としたメンバーの活性化であろう。高橋のI-I chart [12], [13] によれば、組織におけるメンバーの活性化とは前述のように、「無関心度指数を低め、一体化度指数を高めること」であり、前者はメンバーの能動性の向上を、また後者は組織とメンバーの間での目的・価値の共有の程度を高めることをそれぞれ意味する。そこで、I-I chartの枠組みに沿ってネットワーク型組織を捉えたと、次のようになる。

ネットワーク型組織では、上からの指示・命令がなくてもメンバーが主体的に問題を見つけ解決しようとする能動性（すなわち、低い無関心度指数）が求められる。逆に言えば、上からの指示・命令がなければ仕事が進まないのであれば、ネットワーク型組織は成立しないということになる。

また、メンバーの主体的問題解決は、センターから末端組織へ、あるいは上から下への権限委譲・エンパワーメントが前提となる。なぜなら、組織のメンバーが主体的に問題解決方法を考え

ても、権限委譲・エンパワーメントがなされていなければ、それをすぐに実行することができないからである。これに対して、権限委譲がなされていれば、問題に直面するメンバーが迅速かつ柔軟に（アジルに）対応することが可能である。そして、この権限委譲を行なうためには、組織全体の目的・価値をメンバーが共有した（高い一体化度指数の）もとでのコラボレーションが要求される。

前節では、ベンチマーキングにおけるエンパワーメントの側面からメンバーの活性化を論じたが、ネットワーク型組織においてもこれと同様のことがいえるのである。むしろ、トップ・ダウンやミドル・アップ&ダウンに焦点を当てていない分だけ、ベンチマーキングよりもネットワーク型組織の方が、メンバーの活性化の必要性が相対的に高いものと考えられる。

6. ネットワーク型組織における行動原理

ここまで述べてきたように、ネットワーク型組織における行動原理の中心は、上からの指示・命令がなくとも組織のメンバーが主体的に問題を見つけ、その直面する問題の性格によって関係するメンバーと柔軟に調整を図っていく「水平的コーディネーション」にある。ヒエラルキーの上位から下位へと権限を行使する「垂直的ヒエラルキー・コントロール」ではないのである。

林 [1] によれば、ネットワーク型組織は「説得・誘導型の行為が、その中で支配的な相互防衛行為となっている複合主体＝組織」とされる。このことから、メンバーからメンバーへの働きかけが、指示・命令（コントロール）ではなく、説得・誘導（コーディネーション）であることがわかる。

一方、ネットワークの情報技術的側面に注目した場合、西垣 [19] は「パソコンはもともと、IBM に代表されるメイン・フレームといった巨大秩序に対する「対抗文化」(counter culture) として発達したものだし、インターネットもまた誕生直後の政府援助を別にすれば、草の根的に発展してきたものである」と述べている。この文章の中から、強者のコントロールからの解放とボトム・アップという性格を読み取ることができる。ネットワークは、組織面のみならず、情報技術的側面においても、コントロールではなくボトム・アップ型のコーディネーションを基盤としているのである。

ネットワークの情報技術的側面において、こうした性格を最もよく表わしているのは、クライアント／サーバ型システムであろう。従来のホスト・コンピュータ（メイン・フレーム）と端末をプラットフォームにした情報システムでは、「主人」であるホストが多くの端末を支配するという図式であったが、クライアント／サーバ型システムでは多くのクライアント（PC）にサーバが奉仕するという図式となる。クライアント／サーバ型システムにおけるサーバは、クライアントに「奉仕するもの」、あえて極論するならば「奴隷」という位置づけとなり、ホストと端末の図式とは全く反対の主従関係となる。こういった流れは、ダウンサイジングや EUC の進展、またインターネットの普及の後押しを受けて、ますます顕著になりつつある。

ここまでのネットワーク型組織の柔軟性および ICT の動向をふまえると、ネットワーク型組織における主たる行動原理は、自律・分散・接続などのキーワードに集約される [1] ように、ゆるやかな結合 (loose coupling) にあるのではないかとと思われる。このようなネットワーキングの流れに関して、林 [1] は「片方で convergence (融合) が進みながら、他方で反対の動きである divergence (分離・発散) も進展していくのが、現代の特徴である」と述べている。こういった行動原理に基づき、自律性の高い個が各自の自由意思に従って他の個およびその集合体との接続を図りながら、直面する問題に沿って融合と分離を繰り返すことによって、ネットワークという loosely coupled system が形成されるわけである。ICT の発達がネットワークへの接続・参加を容易にし、それぞれの個は融合と分離、そして結合の強さを微妙に調整することにより常に自律性を確保しようとするのである。反対に、個の自律性を脅かすような堅い結合・垂直的ヒエラルキー・コントロールを避けようとすることになる。

loose coupling の進展により、それぞれの個は他の多くの個と接続され、結果として「蜘蛛の巣」状のネットワークが形成されるようになる。その典型的な例が、ICT の領域では WWW (World Wide Web)、組織内ではコミュニケーション・ネットワーク、企業間では WWW アライアンス^(注1)であろう。

以上の議論から、現在の個人や組織の行動原理、そして IT・ICT の方向性を考える上で、ネットワーク化あるいはネットワーキングはその中核に位置づけられるキー・コンセプトであると同時に、「ネットワーク型組織」の本質が、接続・融合・分離が容易な自律分散 (分権) 型の「柔軟な組織」(loosely coupled system) にあることがわかる。さらに、ネットワーク化が進展すればするほど、組織と情報システムの多様性および柔軟性が增大していくことが理解されよう。これらをまとめると、図 2 のような「loosely coupled system におけるネットワーキング・フレームワーク」となる。

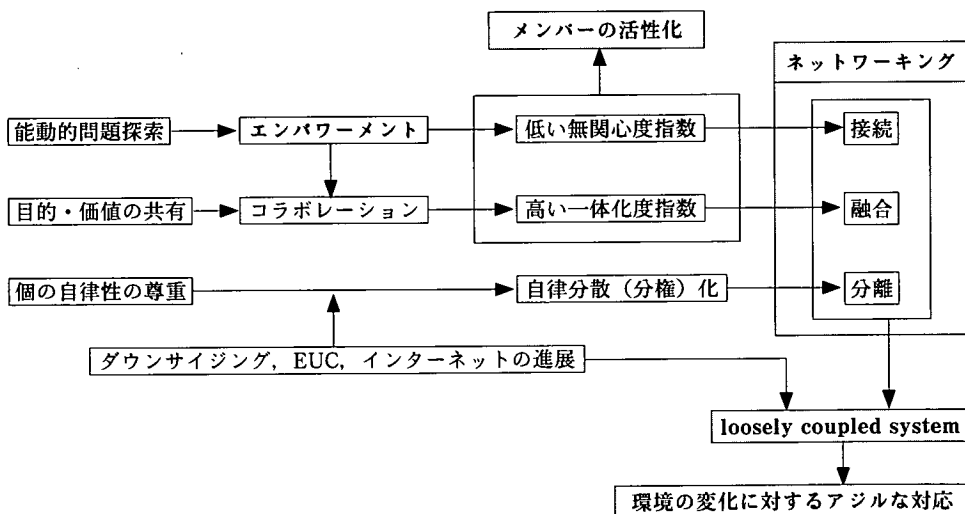


図 2 loosely coupled system におけるネットワーキング・フレームワーク

7. おわりに

本研究では、近年の組織と情報システムのネットワーク化の動向をふまえ、エンパワメントとメンバーの活性化の観点から「ネットワーク」の問題を再検討した。そこで、林 [1] に基づき自律・分散・接続・融合・分離・水平・柔軟・支援といった概念との整合性に注目した議論を展開し、ネットワーク型組織では、ヒエラルキーの上位から下位への権限の行使よりも、自己の直面する問題によって柔軟に個を組み替え、それぞれのメンバーが対等な立場からの調整（水平的コーディネーション）を図っていくことになるという視点を提示した。また、筆者のベンチマーキング研究 [2] を基礎にして、「エンパワメント」は、一般に「権限委譲」と訳されるが、「単なる権限委譲」以上の概念であり、組織における「メンバーの活性化」と密接な関係にあることを指摘した。

その上で、社会におけるネットワーキングの進展は、これまで相対的に弱い立場にあった個人に対する「エンパワメント」の効果 [1] があるという考え方に基づき、ネットワーク型組織の行動原理について考察し、「ネットワーク型組織」の本質が、接続・融合・分離が容易な自律分散（分権）型の「柔らかい組織」（loosely coupled system）にあることを指摘した。最後に、これらの議論を整理することにより「loosely coupled system におけるネットワーキング・フレームワーク」を提示し、情報技術的側面に焦点が偏りがちであったネットワーキングの問題に対して、エンパワメントとメンバーの活性化という新たな視点からのアプローチの方向性を示唆した。

現在、企業環境は刻一刻と変化しており、これに対して企業およびそのメンバーがアジルに対応していくことは必須条件となっている。本研究のフレームワークが、そのための議論の基礎を与えるものとなることを筆者として期待している。

（注 1） 筆者 [20] は、近年の企業間提携の動向に焦点を当て、多くの企業が多くの企業との間で提携関係を結ぶことにより、「蜘蛛の巣」状に、かつ国際的な広がりを持って形成される提携のネットワークを、「WWW アライアンス」という概念で表現している。この概念によれば、提携は、M & A とは異なり、企業と企業をゆるやかに結びつける（loose coupling の）関係であるため、複数の提携関係を同時に結ぶことが可能であり、またより市場での競合の可能性が低い海外企業との提携が多くなることにより、World Wide な蜘蛛の巣状の提携ネットワークが形成されるということになる。

参考文献

- [1] 林紘一郎：ネットワーキング—情報社会の経済学，NTT 出版，1998
- [2] 山下洋史：“ベンチマーキングにおけるエンパワメントと組織活性化”，日本経営システム学会誌，Vol. 16, No. 2, pp. 51-58, 2001
- [3] 土谷茂久：「柔らかい組織の戦略学習」（寺本義也ほか『学習する組織』第 2 章），同文館，1993
- [4] 山下洋史：“e-SCM における顧客満足（CS）フレームワーク”，日本経営システム学会 第 27 回全

国大会講演論文集, pp. 43-46, 2001

- [5] 山下洋史：“e-SCM における顧客満足と「潜在的組織参加者」の概念”，明大商学論叢, Vol. 84, No. 1, pp. 129-146, 2002
- [6] 山下洋史 2002：“e-SCM に関する TOC 戦略フレームワーク”，明大社研紀要, Vol. 40, No. 2, pp. 57-71
- [7] 安藤史江：「顧客満足」（高橋伸夫編『超企業・組織論』第 2 章），有斐閣，2000
- [8] 青木昌彦：日本企業の組織と情報，東洋経済新報社，1989
- [9] 山下洋史：人的資源管理の理論と実際，東京経済出版，1996
- [10] 山下洋史：“サプライチェーン・マネジメントと拡張代替的双対モデル”，明大商学論叢, Vol. 83, No. 2, pp. 213-232, 2001
- [11] 高梨智弘：「アメリカ企業を復活させたベンチマーキング」，ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『ベンチマーキングの理論と実践』，ダイヤモンド社，pp. 3-19, 1995
- [12] Takahashi, N.: “An Evaluation of Organizational Activation,” The International Journal of Management Science, Vol. 20, pp. 149-159, 1992
- [13] 高橋伸夫：組織の中の決定理論，朝倉書店，1993
- [14] 山下洋史：“日本企業の組織特性とリエンジニアリング”，日本経営システム学会誌, Vol. 14, No. 1, pp. 43-48 (1997)
- [15] 山下洋史：情報管理と経営工学，経林書房，1999
- [16] 山下洋史：“ベンチマーキングにおけるエンパワーメントと組織活性化”，日本経営システム学会誌, Vol. 16, No. 2, pp. 51-58, 2000
- [17] 大久保丈二，大中忠夫：「ベンチマーキングを利用した IS 部門のリエンジニアリング」，ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編『ベンチマーキングの理論と実践』，ダイヤモンド社，pp. 125-149, 1995
- [18] 山下洋史，尾関 守：“組織における学習の二面性に関する研究”，日本経営工学誌, Vol. 45, No. 3, pp. 246-251, 1994
- [19] 西垣通：思想としてのパソコン，NTT 出版，1997
- [20] 山下洋史：“WWW アライアンスに関する研究”，日本経営システム学会第 28 回全国大会講演論文集, pp. 67-70, 2002